

Dirección Estratégica del Capital Humano

La gestión del talento (II): políticas de compensación y motivación

Índice

Ideas clave	3
4.1. Introducción y objetivos	3
4.2. Los sistemas de recompensa en una compañía	4
4.3. La relación entre motivación y salario	8
4.4. El establecimiento de una política retributiva	9
4.5. Diseño de niveles retributivos y conceptos asociados: bandas salariales, valoración de puestos	13
4.6. Los cuatro modelos de motivación para gestionar el talento	15

4.1. Introducción y objetivos



En qué se basan los seres humanos para aceptar o rechazar un puesto de trabajo? ¿Qué factor es importante o determinante para esto? ¿El salario motiva o desmotiva a los empleados? ¿Cómo puede ayudar a conseguir los objetivos de una compañía?

Las respuestas a estas preguntas las encontraremos a lo largo de este tema en el que intentaremos plasmar y explicar la importancia de las recompensas y el reconocimiento en la motivación de los trabajadores. También daremos con las claves de los nuevos sistemas retributivos, de cómo mantener una adecuada equidad interna y competitividad externa con el mercado. Sabremos cómo establecer un salario adecuado, acorde y justo con los empleados y con la empresa. Y, por último, pasaremos por las principales teorías de la motivación humana.

Los **objetivos** que se pretenden conseguir son:

- ▶ Conocer los principales conceptos de una política retributiva.
- ▶ Saber elaborar y gestionar los sistemas de recompensa en una organización y cómo influyen en la motivación.
- ▶ Ser capaces de realizar una banda salarial en base a una valoración de puestos de trabajo.

4.2. Los sistemas de recompensa en una compañía



Solo es el salario un sistema de recompensa hoy en día? ¿Qué motiva a las personas a trabajar en la misma empresa años y años? ¿Qué motiva a las personas a cambiar de lugar de trabajo y de puesto?

Todas las personas tienen la necesidad de sentirse **valoradas** en su puesto y recompensadas por su trabajo. Además, las personas solemos realizar ciertas conductas porque nos producen una recompensa. Hoy en día, este es un aspecto importante que ha de tener en cuenta cualquier departamento de RR. HH., ya que las recompensas son unas potentes mantenedoras del talento y existe cada vez más diversidad de beneficios y recompensas adecuadas y dirigidas a diferentes necesidades para cada persona. Y es complicado competir entre empresas en este sentido. Además, motivan a lograr un mejor desempeño.

¿Qué **ventajas** tiene implantar un sistema de recompensa organizacional?

- ▶ Atraen y retienen el talento.
- ▶ Motivan a lograr un mejor desempeño.
- ▶ Logran un mejor clima laboral y satisfacción en los empleados.
- ▶ Crean mayor sentimiento de pertenencia y de grupo.
- ▶ Aumentan el compromiso de las personas en la organización.
- ▶ Reducen el absentismo.

¿Qué aspectos son básicos para elaborar e implantar un **sistema de recompensas en una organización**?

En primer lugar, el sistema de recompensas tiene que adecuarse a las necesidades reales de la compañía. Por lo que un trabajo exhaustivo de **detección de necesidades** será el primer paso a la hora de elaborar esta política.

En segundo lugar, es necesaria la **implicación** de todos los grupos de empleados de diferentes áreas y sectores para decidir qué incentivos y qué recompensas son las adecuadas, qué cambios se necesitan y cómo se podrían llevar a cabo.

En tercer lugar, la **imparcialidad** a la hora de recompensar a los empleados es un aspecto clave de esta política. La falta de equidad a la hora de recompensar hace que se genere malestar y disminuya consecuentemente el rendimiento de los empleados.

En cuarto lugar, la **claridad** a la hora de establecer objetivos y expectativas a cada empleado por parte de su responsable es fundamental. Es importante que cada uno conozca sus tareas próximas y lo que se espera de él. Además de la objetividad a la hora de conocer qué se premia y qué indicadores justifican o no la recompensa.

En quinto lugar, la **temporalidad** a la hora de recompensar. Hay que reconocer y recompensar a los empleados en el momento adecuado, por lo que se puede entrenar a los responsables en la importancia del *feedback*.

La **personalización** de las recompensas. Las recompensas deben ser adecuadas a cada situación y a cada persona. Algunas personas prefieren la recompensa de un viaje, otras con un reconocimiento público, etc.

El sistema de recompensas debe ser **congruente** con los objetivos y la organización de la compañía. Deben adecuarse a la estrategia global y centrar la motivación de los empleados hacia la consecución de los objetivos de la empresa.

Por último, la **comunicación y la transparencia** en todo el proceso deben ser claves. Comunicar el mensaje y reforzarlo a través de diferentes canales, correo electrónico, reuniones, conversaciones... Es importante que todos los empleados conozcan cómo funciona el sistema y puedan plantear dudas, sugerencias y reclamaciones.

Tipos de recompensas: ¿qué tipos de recompensas pueden existir en un sistema de recompensas?

Recompensas **informales**. Son las recompensas que se dan como consecuencia del desempeño y/o el esfuerzo del trabajador en un momento determinado. Ante un logro de la persona, se recompensa inmediatamente por parte del responsable o de un directivo. Si se demora en el tiempo dejan de motivar al trabajador. Son recompensas directamente adecuadas al logro conseguido.

Recompensas **adecuadas a la estrategia organizativa**. Son recompensas que se otorgan por resultados de trabajos que influyen directamente en la organización, como por ejemplo: conseguir un objetivo de ventas, una posición determinada, etc. Estos reconocimientos por ejemplo, son «el empleado del mes», «ranquin de los tres mejores empleados», etc.

Recompensas **formales**. Son las recompensas desarrolladas por la empresa y recogidas en el sistema establecido para mantener la motivación de los empleados.

¿Es lo mismo reconocimiento que recompensa?

Normalmente, estos dos conceptos se suelen utilizar de manera indistinta. Pero, ambos, pueden causar sensaciones y percepciones diferentes en las personas que reciben recompensas y reconocimientos.

El **reconocimiento** se refiere a la evaluación de las habilidades y aptitudes que el empleado utiliza para mejorar su desempeño y la productividad de la organización. Consecuentemente, suele aumentar la motivación y el compromiso. La **recompensa** está más referida al aporte de retribuciones financieras para compensar un correcto desempeño del empleado.

Se puede usar una u otra en función del objetivo que se desee conseguir en la compañía. Una breve comparativa:

Reconocimiento y recompensa	
Reconocimiento	Recompensa
1. Reconoce una tarea bien realizada	1. Dirige las funciones del empleado hacia un objetivo ya marcado
2. Es imprevisible	2. Se conoce y es previsible
3. No se planifica	3. Se planifica
4. Provoca motivación intrínseca en el empleado	4. Provoca motivación extrínseca en el empleado

Figura 1. Comparativa reconocimiento y recompensa.

Para que las recompensas y reconocimientos cumplan su objetivo, deben cumplir las siguientes características:

- ▶ Adecuarse a las personas individuales y a las necesidades del personal.
- ▶ Adecuarse a los logros conseguidos.
- ▶ Ser concretas y específicas.
- ▶ Darse en el tiempo justo.
- ▶ Ser equitativas.

Te puede interesar...

RRHH Digital (20 de diciembre del 2016). 10 retos de las políticas retributivas en 2017.

RRHH Digital.

<http://www.rrhhdigital.com/secciones/compensacion/121545/10-retos-de-las-politicas-retributivas-para-2017>

4.3. La relación entre motivación y salario



Es el salario el único factor que motiva a los empleados a realizar su trabajo?
¿Qué prefieres, tener un salario más bajo y trabajar en algo que te gusta o tener un salario muy alto y no disfrutar de tu trabajo?

¿Qué entendemos por salario?

El salario es la remuneración monetaria percibida por un trabajador por el trabajo que realiza. El salario influye en la motivación, pero no la determina. No es lo único que motiva a un trabajador. Aquellos empleados que trabajan con la única motivación salarial no han creado el factor de compromiso con la empresa ni utilizan todas sus capacidades para desempeñar bien su trabajo.

Para que el salario motive, tiene que tener tres características básicas:

- ▶ Ser acorde a las responsabilidades y tipo de trabajo.
- ▶ Ser equitativo internamente y competitivo externamente.
- ▶ Estar en la banda salarial adecuada. Un salario bajo esta banda salarial desmotiva, y un salario sobre esta banda salarial puede motivar a corto plazo, pero cualquier mínimo cambio puede dar lugar a malentendidos y problemas.

Las empresas hoy en día son muy conscientes de que el salario necesita complementos para favorecer el compromiso y mejorar el rendimiento de sus trabajadores. Es el llamado **salario emocional**, mejores horarios, más calidad de vida, mejor conciliación familiar, más ocio y beneficios.

Te puede interesar...

Paredes, S. (25 de septiembre de 2017). El salario emocional, la clave para la motivación del empleado. *ORH Observatorio de RRHH*.
<http://www.observatoriorh.com/productividad/salario-emocional-la-clave-la-motivacion-del-empleado.html>

4.4. El establecimiento de una política retributiva

En el punto anterior hemos definido qué es el salario. En este punto vamos a ver, entre otras cosas, qué funciones tiene que cumplir el salario.

Orientación estratégica. El salario tiene que ayudar a conseguir los objetivos estratégicos de la compañía ¿Cómo? Potenciando los resultados de cada individuo.

Competitividad externa. El salario tiene que competir en el mercado de trabajo. Hay que adecuar las bandas salariales de la organización a las bandas salariales de las principales empresas competidoras que operan en el mercado. Esto ayuda a atraer y a retener el mejor talento humano.

Equidad interna. El salario tiene que adecuarse a una correcta valoración de puestos de trabajo dentro de la propia empresa. Debe valorar las competencias requeridas en cada puesto y el rendimiento personal. Los salarios deben ser justos entre los miembros de una organización y retribuir en función de las responsabilidades de cada puesto.

Equilibrio financiero. No debemos olvidar que el salario ha de estar regulado por un equilibrio interno de la empresa. Sirve para analizar los costes de personal, y analizar la evolución de la masa salarial.

Desde el punto de vista de RR. HH., la política retributiva de una empresa debe ser coherente con la estrategia general de la misma. Este sistema salarial es un punto clave de la dirección de RR. HH., que además se encuentra relacionado con el resto de áreas, como: selección, evaluación del desempeño, formación...

Anteriormente, habíamos definido el salario como la remuneración monetaria percibida por un trabajador por el trabajo que realiza. Este es el concepto de **salario bruto**, que es

el que percibe el trabajador a cambio de su trabajo, al que hay que descontarle las retenciones que debe realizar la empresa para realizar el pago de:

- ▶ Coste de la seguridad social de cada empleado (el % a aplicar varía según el tipo de contrato).
- ▶ Las retenciones a cuenta del IRPF de cada empleado (el % a aplicar varía entre un 2 y un 45 % según numerosas circunstancias como: el salario bruto anual, la situación familiar personal, etc.).

El salario neto, a diferencia del bruto, es el resultado de realizar estos descuentos anteriores y dividir el salario bruto en 12 o 14 o los meses que dicte la empresa. Es el salario que veremos ingresado en nuestra cuenta corriente.

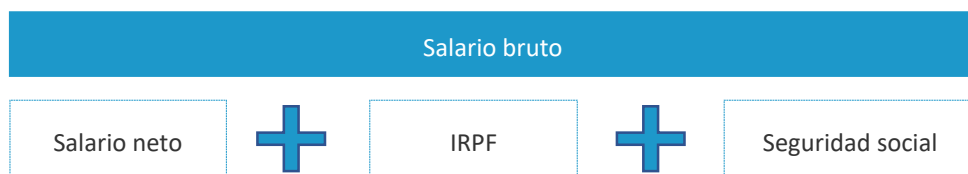


Figura 2. Salario bruto.

Hay que tener en cuenta también el coste que paga la empresa por cada trabajador contratado, que es mayor que su salario anual. Por ejemplo, si la empresa Fotógrafos, C. contrata a José Pedro por 30 000 euros brutos anuales, el coste para la empresa será su salario bruto anual, más el alta del trabajador (en la seguridad social) que suele ser entre el 30 y el 38 % de la base de cotización del trabajador.



Figura 3. Coste empresa.

Garantías salariales. El salario está cubierto con unas garantías mínimas legales que protegen:

- ▶ Su cuantía. El salario debe ser como mínimo el SMI (Salario Mínimo Interprofesional) establecido por el Gobierno todos los años.
- ▶ Su percepción. En tiempo y de forma regular. Si surge cualquier retraso o impago, mediante interés de demora (10 %) y ante la insolvencia por parte de la empresa mediante el FOGASA (Fondo de Garantía Salarial).

Elementos retributivos. Dentro de la retribución encontramos:

- ▶ La retribución fija. Es la parte retributiva que está garantizada por la empresa. Por un período de tiempo determinado tiene carácter periódico, fijo e independiente de otras circunstancias. Se determina por el tipo de puesto, la categoría o nivel del puesto y la competitividad externa. Podemos resumir que la retribución fija es la suma del salario base, más los complementos salariales. Estos complementos salariales vienen recogidos en la normativa española (art. 26 del Estatuto de los Trabajadores de 2015) y son aquellos que se otorgan en función de:
 - Las circunstancias relativas a las condiciones personales del trabajador (complemento de antigüedad / idiomas, títulos o conocimientos específicos).
 - El trabajo realizado (cantidad o calidad del trabajo / plus de toxicidad, penosidad, peligrosidad o semejantes / nocturnidad / festivos / turnicidad/ dependen de la función/ disponibilidad horaria).
 - La situación y resultados de la empresa (gratificación por beneficios / participación en el capital de la empresa).
- ▶ La retribución variable. Es la parte retributiva que viene determinada por determinadas condiciones. Se fija en función de los objetivos marcados a alcanzar. Por ejemplo, un comercial que tiene como retribución variable un 40 % en función de los objetivos alcanzados. Esta parte está determinada por la empresa. Fomenta el compromiso y la implicación de los empleados, más que la retribución fija.

- La retribución en especie. O los llamados beneficios sociales. Son una modalidad retributiva material, a cargo de la empresa, que contribuyen a una mejora de la situación competitiva en la oferta empresarial. Son compensaciones distintas del dinero. Son, por ejemplo:

- Transporte de empresa.
- Vales de comida.
- Tique guardería.
- Seguro médico.
- Formación.
- Alquiler de la vivienda.
- Préstamos.
- Ofertas dependiendo del sector empresarial.

En la retribución en especie, los conceptos tienen una fiscalidad más ventajosa tanto para la empresa como para el empleado, de modo que ambos se benefician de esta retribución. La combinación de estos conceptos se conoce como **compensación total**.

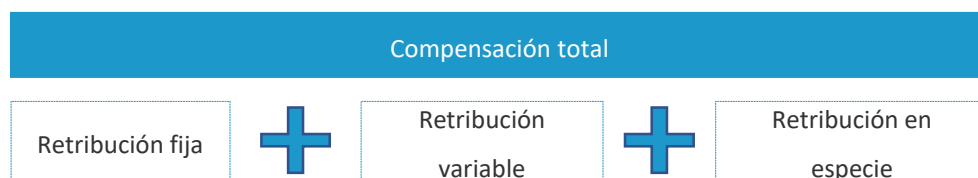


Figura 4. Compensación total.

Las últimas tendencias en políticas retributivas empresariales hacen mucha referencia a la llamada **retribución emocional o salario emocional**, como el grado en el que se siente retribuido el empleado por su sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.

Te puede interesar...

Retos Directivos (2 de octubre de 2014). Los tres sistemas de retribución más importantes. *EAE Business School*.

<https://retos-directivos.eae.es/los-tres-sistemas-de-retribucion-mas-eficaces/>

4.5. Diseño de niveles retributivos y conceptos asociados: bandas salariales, valoración de puestos

Hemos hablado anteriormente de las funciones que ha de cumplir el salario, entre ellas la equidad interna, la competitividad externa... que hace que los empleados normalmente se cuestionen lo siguiente: ¿cuál es el salario que me corresponde? ¿Es un salario justo? ¿Por qué mis compañeros ganan más o menos?

Desde el departamento de RR. HH. de la empresa estas preguntas generan incomodidad, hacen que el sistema retributivo sea percibido como un sistema poco objetivo.

¿Qué haríais si fuerais los responsables de la política retributiva de una empresa? ¿Cómo intentaríais lograr la equidad interna y la competitividad externa?

Respecto a la **equidad interna**. Normalmente, a mayor aportación de un empleado a la empresa, le corresponderá mayor salario. Ahora bien, ¿cómo se mide lo que aporta un puesto de trabajo a una empresa?

Desde hace años, se realizan las llamadas **valoraciones de puestos de trabajo (VPT)**, que permiten agrupar los puestos de trabajo en función de lo que aportan a la organización

y a la consecución de los objetivos de la empresa. Ya que gracias a esta VPT se define el trabajo a través de la descripción del puesto y la asignación de valor a las habilidades requeridas para ese puesto. Una vez valorado el puesto, se puede clasificar en categorías o bandas de puestos de similar nivel.

Esta VPT, consecuentemente, da lugar al establecimiento de las **bandas salariales**, que normalmente agrupan los puestos por niveles retributivos. Por ejemplo, del puesto 1 al 9 estarán todos los puestos con un rango salarial de 21 000 a 25 000 euros.

Gracias al establecimiento de estas bandas, sabremos si hacemos una excepción al ubicar algún puesto por encima o por debajo que pueda dar lugar a una falta de equidad interna.

Ahora bien, ya sabemos cómo poder mantener o generar una equidad interna en nuestra empresa. ¿Qué hacemos con la **competitividad externa**?

Si nuestros empleados perciben que cobran menos que en empresas de la competencia, seguramente disminuirá su compromiso, y no seremos capaces de atraer ni retener el talento. Con lo cual, para lograr este balance, normalmente, las empresas realizan **estudios de mercado laboral** para comparar salarios y adecuarse al precio en el momento.

4.6. Los cuatro modelos de motivación para gestionar el talento

Potenciar y mejorar el desempeño es algo que hemos venido tratando a lo largo de estos dos últimos temas. Para garantizar un buen desempeño es clave que:

- ▶ Los trabajadores tengan totalmente claras sus funciones, los procedimientos a seguir y los objetivos que tienen que cumplir.
- ▶ Los trabajadores deben tener bien claro qué es lo que ellos pueden esperar de sus superiores. Cómo comunicarse con ellos, cómo hacer llegar sugerencias o consultas, cómo pueden conseguir desarrollarse, crecer, cambiar de puesto, etc.
- ▶ Estén diseñados unos claros mecanismos y técnicas de seguimiento. Para llevar un control sobre el desempeño individual de cada persona y global de la compañía, no esperar al final.
- ▶ Se logre conseguir un buen clima laboral.
- ▶ Se tengan buenos programas de formación y desarrollo, con indicadores de calidad e indicadores de retorno de la inversión.
- ▶ Se produzca un reconocimiento del empleado, tanto individual como público.
- ▶ Se promueva la igualdad de trato.

En todo este proceso, la motivación es un aspecto fundamental para obtener los resultados esperados.

¿Qué es la motivación?

¿Es un sentimiento? ¿Una forma de pensar? ¿Un sentido de lucha? ¿Una necesidad de algo? ¿Es un impulso o conjunto de impulsos? ¿Qué causa la conducta? ¿Por qué la conducta varía en su intensidad?

La motivación es un proceso psicológico dinámico e interno que hace referencia al deseo de **cubrir una necesidad**. Es un impulso que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas. Y es un conjunto de necesidades, intereses, pensamientos, propósitos que hacen que las personas actúen de determinadas formas.

Este comportamiento tiene un grado de **voluntariedad** que se dirige hacia un propósito personal más o menos internalizado.

Los procesos que dirigen la conducta surgen de la fuerza del individuo y del ambiente externo.

Los motivos son necesidades, cogniciones y emociones internas, que predisponen a los comportamientos sobre todo de acercamiento y evitación, y externas, que son incentivos ambientales que atraen o repelen al individuo y que determinan que este comprometa o no su conducta.

Un breve análisis de la **conducta humana**. Ante un estímulo interno o externo, se origina una necesidad que puede ser fisiológica (sed, hambre, alivio del dolor...) o psicológica (autodeterminación, logro).

Las necesidades fisiológicas involucran sistemas biológicos (hormonas, circuitos neuronales...) y cuando no se satisfacen originan emergencias que amenazan la vida y no permiten actuar. Cuando se satisfacen, su prioridad sobre la conciencia se desvanece y dichas necesidades se relegan durante un tiempo permitiendo abrir los campos de actuación.

Ante esta necesidad, la persona pone en marcha diferentes comportamientos para satisfacerla. Si logra satisfacer la necesidad, esto se convierte en un incentivo y se produce satisfacción. Si no lo logra se produce la frustración y se activan diferentes mecanismos de defensa.

Los cuatro modelos de motivación para gestionar el talento

Teorías motivacionales que están involucradas con el rendimiento y el desempeño laboral son:

Teoría de las necesidades de Maslow

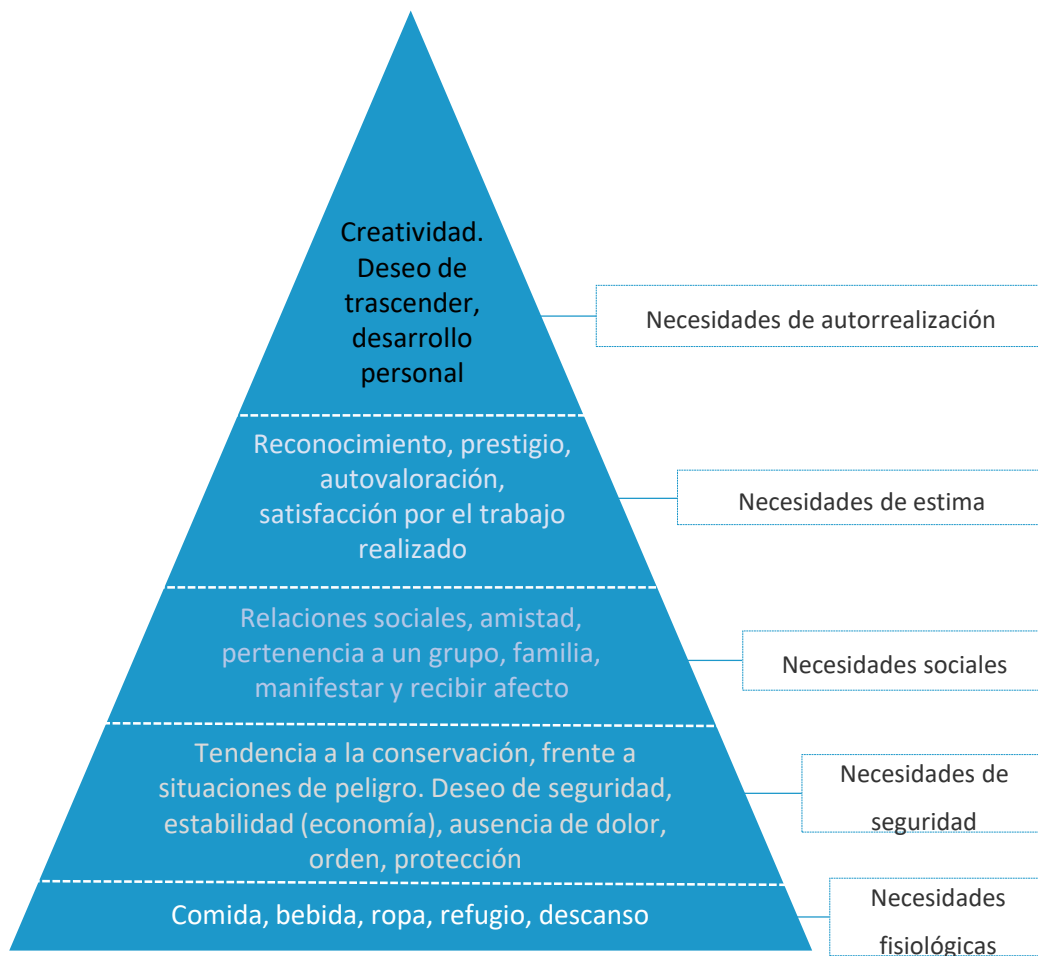


Figura 5. Pirámide de Maslow.

Dentro de esta estructura, las primeras necesidades que han de ser cubiertas son las fisiológicas. Una vez que se cubren las necesidades de los niveles más bajos se abren las necesidades del siguiente nivel, las cuales serán la próxima meta de satisfacción.

Por ejemplo, cuando alguien tiene hambre lo normal es que su principal motivación sea la de conseguir alimentos, una vez que ha conseguido alimentarse y sabe que no morirá de hambre se preocupará por estar a salvo, al sentirse seguro querrá encontrar amor y reconocimiento, etc.

Según esta teoría, no se puede pasar al nivel siguiente superior si no están satisfechas las necesidades anteriores.

La jerarquía de Maslow plantea que las personas se sentirán más motivadas por lo que buscan que por lo que ya tienen.

Teoría de los factores motivadores e higiénicos de Herzberg

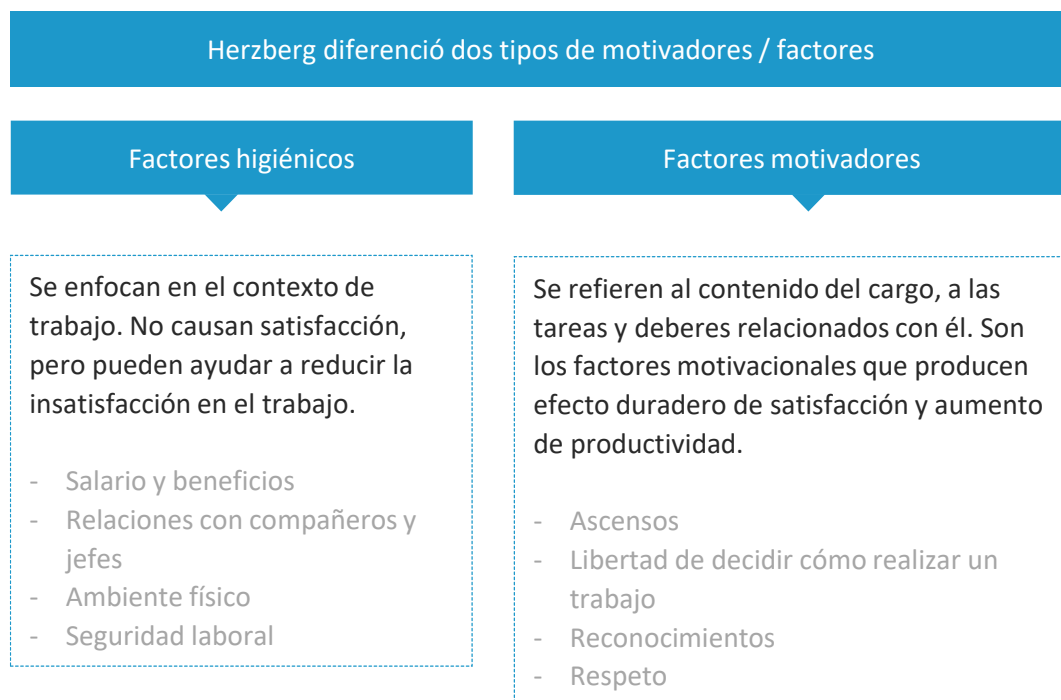


Figura 6. Factores motivadores / higiénicos.

Frederick Herzberg desarrolló una teoría específica para explicar la motivación de los trabajadores en la empresa llamada **teoría de los dos factores**.

Se basaba en que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, es decir, que las respuestas hacia el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal.

Herzberg realizó un estudio entre doscientos técnicos y administrativos en una compañía, a los cuales se le sometió a un cuestionario semiestructurado en el que se les hacían tres preguntas relacionadas con sus trabajos y consecuencias. Con las respuestas obtenidas desarrolló lo siguiente:

Hechos objetivos. Las respuestas a la primera pregunta fueron del tipo: reconocimiento de mi trabajo, logros, promociones, cambios en el salario, relaciones con el resto del personal, condiciones físicas de trabajo, vida personal, etc.

Factores de segundo nivel. Las respuestas a la segunda pregunta tenían relación con las actitudes y sentimientos de los trabajadores: sentimientos de éxito en el trabajo, de autorrealización, de seguridad, de creatividad, etc. Los efectos de estos sentimientos o factores fueron: cambios en la cantidad o calidad de trabajo, vinculación con el trabajo y la empresa o abandono de ellos, salud mental, relaciones interpersonales y cambios de actitud.

Al relacionar los factores del primer nivel (hechos) con los del segundo nivel (actitudes) encontró que la ausencia de una serie de factores del primer nivel causaban una serie de actitudes de insatisfacción en el trabajo, pero, y esto fue lo fundamental en su estudio, la presencia de estos mismos factores no causaba satisfacción en el trabajo, de lo que se dedujo el principio básico de su teoría: «El hecho de que yo no esté insatisfecho no quiere decir que esté satisfecho».

Los factores higiénicos están presentes en un porcentaje muy alto para que la persona pueda desarrollarse de manera normal, pero no producen satisfacción en sí mismos.

Los factores motivadores son en un alto porcentaje aquellos que realmente estimulan a la persona y la motivan. Si no están producen insatisfacción, pero en menor grado que

los factores higiénicos. La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña. La insatisfacción en el cargo es función del contexto.

¿Cómo motivarías a tus empleados? Para proporcionar motivación en el trabajo, Herzberg propone «el enriquecimiento de tareas», que consiste en la sustitución de tareas más simples y elementales del puesto por tareas más complejas que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal. Los consejos de Herzberg para este enriquecimiento son:

- ▶ Aumentar la responsabilidad del trabajador respecto a su trabajo.
- ▶ Delegar un área de trabajo cerrada en sí misma.
- ▶ Mayor autoridad y mayor libertad.
- ▶ Informar al trabajador sobre los resultados mensuales.
- ▶ Reparto de tareas nuevas y más difíciles.
- ▶ Asignación de tareas especiales que permitan al trabajador mejorar profesionalmente.

Relación Maslow-Herzberg

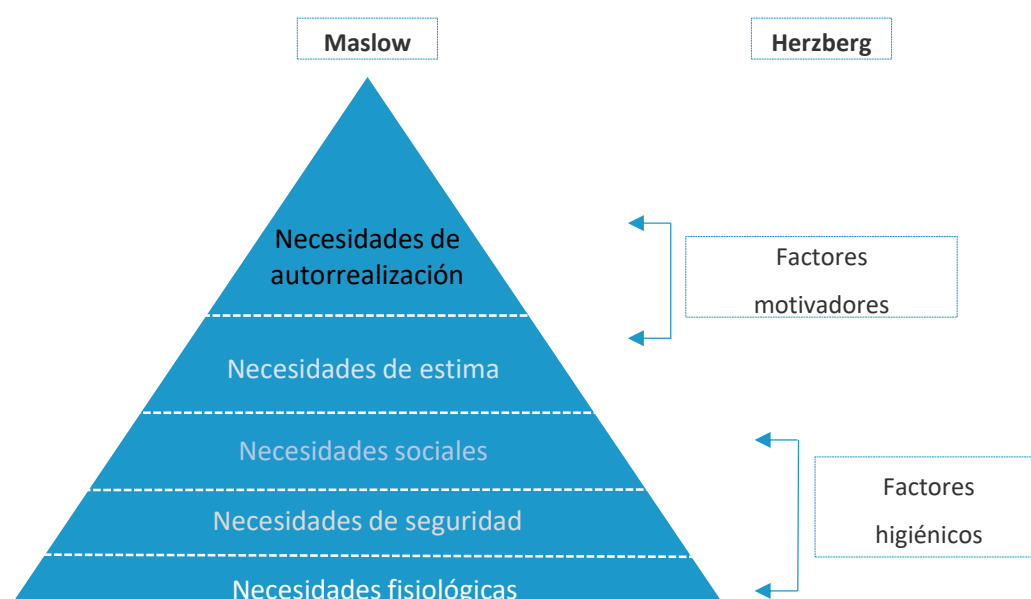


Figura 7. Comparación Maslow-Herzberg.

Teoría de la equidad de J. S. Adams

La premisa básica en la que se apoya la teoría es el sentimiento de equidad que tiene el trabajador, es decir, lo que él cree que debe ser la relación entre lo que aporta a la empresa y lo que recibe de esta.

Los individuos en situaciones de trabajo distinguen entre contribuciones que ellos aportan y compensaciones obtenidas a cambio y establecen una razón entre los *inputs* o contribuciones y las compensaciones recibidas.

Se da un proceso de comparación social. La persona compara la razón de sus atribuciones-compensaciones con las que percibe en otras personas (compañeros).

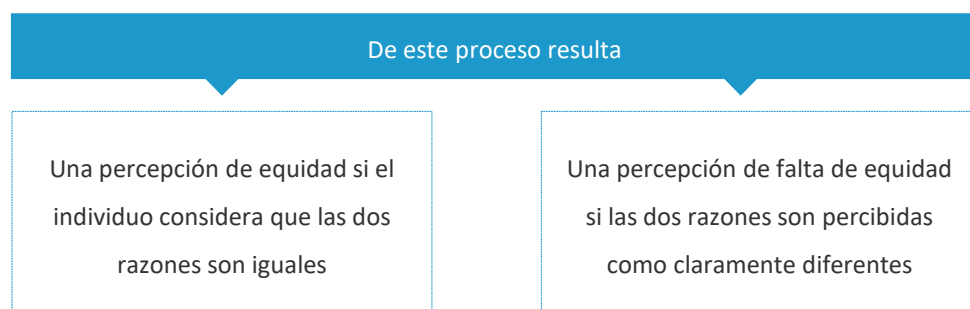


Figura 8. Resultados de la teoría de la equidad.

Si la persona estima que aporta más a la empresa de lo que la empresa le está dando, se provocará frustración y desmotivación. Consecuentemente, bajará su rendimiento y su comportamiento se dirigirá a eliminar las desigualdades percibidas.

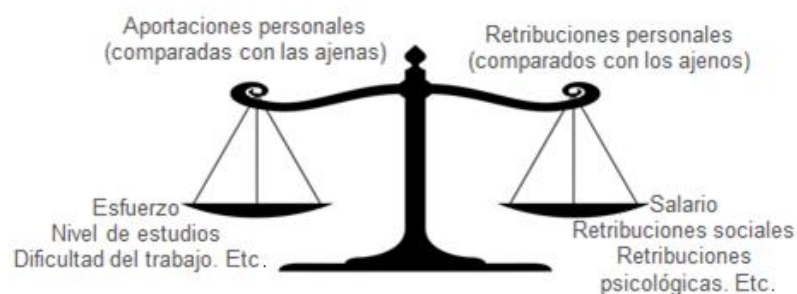


Figura 9. Equidad.

Teoría de las expectativas de Vroom

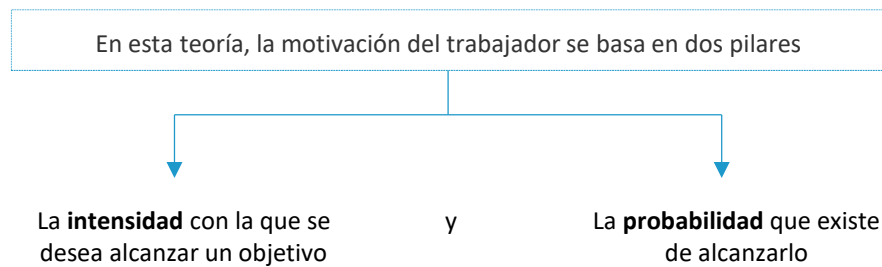


Figura 10. Pilares de la teoría de Vroom.

Esta teoría incluye tres elementos o variables:

Expectativa. Relación entre el esfuerzo y el desempeño y se refiere a la probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo le permitirá alcanzar un nivel de desempeño deseado.

Fuerza. Relación entre el desempeño y la recompensa, el grado en que el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular es el medio para lograr el resultado deseado.

Valencia. Es lo atractivo que puede resultar la recompensa. El grado de importancia que se concede a determinado objetivo en relación con otros objetivos. Puede tomar valores comprendidos entre -1 y +1, es decir, desde un desprecio absoluto del objeto, hasta un inmenso deseo del mismo.

La teoría X e Y de McGregor

Son dos teorías contrarias. La teoría X se basa en que los superiores creen que los empleados solo trabajan bajo amenazas y presiones. Por lo que las principales motivaciones son externas y económicas. La teoría Y se basa en que los superiores creen que los trabajadores necesitan trabajar.

Dirección Estratégica del Capital Humano

Material Complementario

La compensación total y tendencias retributivas

La compensación total y tendencias retributivas

El estudio de Top Employers, «Compensation & Benefits» arroja los siguientes resultados.

Aunque las tendencias mundiales se dirigen al camino contrario, en Europa es mayor el número de empresas que no contemplan los planes de retribución flexible (50 %) que los que sí los tienen (37 %).

Además de los sistemas retributivos anteriores que hemos visto, las tendencias en el mundo de RR. HH. se dirigen hacia la compensación total con diferentes modelos de retribución como: la retribución en función del rendimiento; la retribución flexible (horarios, trabajo colaborativo, transporte, alquiler...); modelos estratégicos en los que prima el reconocimiento; premios sin valor monetario; flexibilización de los beneficios, dejando sustituir un beneficio por otro, un beneficio por una prestación, el salario por beneficio, etc.; programas de conciliación; los llamados business to business, que consisten en descuentos aplicados a un colectivo de empleados; programas corporativos de ayuda a la sociedad, como voluntariados corporativos, etc

La nueva compensación total

González, Á. L. (2017). *Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.)* Barranquilla (Colombia): Universidad del Norte.
Disponible en la Biblioteca Virtual de UNIR.



Para ampliar información sobre este tema, te recomiendo que leas el siguiente libro, que explica el método de compensación global basado en competencias individuales. Es la nueva forma de retribución personalizada que en muchas ocasiones mejora la motivación en las personas, ya que sienten que sus competencias son valoradas:

Sobre nuevas tendencias en compensación

Wiki EOI (29 de febrero de 2012). Tendencias en compensación en Recursos humanos. *Wiki EOI*.



Este capítulo presenta un resumen de las principales tendencias en el campo de los modelos de compensación, haciendo un recorrido por diversos puntos, tales como: el salario, los beneficios, la conciliación, el B2E o el programa de contribuciones a la sociedad.

Accede al artículo a través del aula virtual o desde la siguiente dirección web:

[http://www.eoi.es/wiki/index.php/Tendencias en compensaci%C3%B3n en Recursos humanos](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Tendencias_en_compensaci%C3%B3n_en_Recur%20sos_humanos)

4 tendencias en la gestión de la Compensación Total

Sáenz, M. (16 de octubre de 2015). 4 tendencias en la gestión de la Compensación Total. *ORH*.



Este artículo expone las cuatro tendencias principales que se encuentran en la gestión estratégica de la compensación total.

Accede al artículo a través del aula virtual o desde la siguiente dirección web:

<https://www.observatoriorh.com/compensacion-y-beneficios/4-tendencias-en-la-gestion-de-la-compensacion-total.html>

Dirección Estratégica del Capital Humano

La desvinculación de los empleados

Índice

Ideas clave	3
5.1. Introducción y objetivos	3
5.2. Tipos de desvinculación y causas	4
5.3. Proceso de desvinculación en la empresa	7
5.4. La entrevista de despido / desvinculación	8
5.5. La gestión emocional	10

5.1. Introducción y objetivos

En temas anteriores abordamos las fases del ciclo de vida del trabajador en la empresa. La última fase es la desvinculación. Es la salida del trabajador de la empresa por diferentes motivos y causas.

Una gran parte de nuestra vida personal está condicionada completamente por nuestra situación laboral. En nuestro entorno de trabajo pasamos más horas al día de las que pasamos en nuestras casas. De ahí la importancia y la responsabilidad que tiene un departamento de RR. HH. de realizar de manera correcta las desvinculaciones en sus empresas. Son personas y sus vidas son las que están saliendo de la organización, no son números ni KPI.

Los efectos emocionales y psicológicos que puede ocasionar una desvinculación, a menos que sea por causas voluntarias, suelen ser negativos. Por lo que es un tema a tratar con mucho cuidado. Numerosos estudios indican que genera sentimientos de baja autoestima, y hace pasar a las personas por un proceso de «duelo», ya que es una ruptura con su etapa/vida pasada.

A lo largo de este tema veremos qué causas ocasionan una desvinculación, qué efectos tiene para la empresa y para las personas, qué *feedback* es el adecuado dar en la entrevista de desvinculación, etc.

Los **objetivos** que se pretenden conseguir son:

- ▶ Conocer las causas que motivan las desvinculaciones y sus consecuencias.
- ▶ Saber elaborar y llevar a cabo una entrevista de desvinculación.
- ▶ Conocer otras alternativas al proceso de desvinculación y saber ponerlas en marcha en el momento adecuado.

5.2. Tipos de desvinculación y causas



Alguna vez has sido desvinculado o despedido de una empresa? Si ha sido así, ¿cómo ha sido el proceso?, ¿cómo ha sido el trato humano? Si no ha sido así y fueras del departamento de RR. HH., ¿cómo realizarías el proceso?, ¿por qué tomarías esta decisión? Si no ha sido así y tú mismo has dejado el trabajo, ¿por qué ha sido?, ¿por qué la gente abandona sus empleos?

La revista de negocios *HBR* (*Harvard Business Review*) lanzó esta investigación y sacó sus conclusiones en un artículo «Why People Quit Their Jobs» («¿Por qué las personas renuncian a sus trabajos?»). Existen numerosas causas por las que se produce la desvinculación de las empresas y en este tema intentaremos explicar las principales.

Por finalización del contrato. Se puede extinguir la relación laboral por la simple llegada de la fecha fin del contrato. Esto es muy habitual en los contratos temporales como contratos de obra o servicio, en los que la relación laboral finaliza al finalizar la obra que dio lugar a la contratación, o los contratos de acumulación de tareas o formativos.

Por las causas de desvinculación que aparecen reflejadas en el contrato. La relación laboral se puede extinguir por alguna de las causas de finalización que vienen reflejadas en el contrato laboral.

Por mutuo acuerdo entre las partes. El fin de la relación laboral se produce de manera voluntaria por la llegada a un consenso de ambas partes. Estableciendo la fecha de fin, la forma de desvinculación, la posible indemnización, etc.

Por muerte, jubilación o causa de incapacidad del trabajador. Cualquiera de estas causas pone fin a la relación laboral.

Por causas objetivas de despido. Ponen fin a la relación laboral alguna de las siguientes causas recogidas en la legislación laboral, ya que afectan al trabajador y al empresario:

- ▶ Absentismo laboral.
- ▶ Faltas continuadas e injustificadas.
- ▶ Baja productividad.
- ▶ Amortización del puesto de trabajo.

Por causas involuntarias. La existencia de hechos imprevistos como desastres medioambientales, cambios en la situación económica social y política del país, etc.

Por cambios en la coherencia de los valores entre la empresa y el trabajador. Cuando el trabajador no ve coherencia entre sus valores personales y los valores que tiene la empresa en la que trabaja, puede existir desmotivación y falta de interés en llegar a cumplir los objetivos, por lo que puede producirse la desvinculación.

Conflictos. La extinción laboral puede darse por los conflictos que se crean en las organizaciones entre grupos sociales. El mal clima laboral o mal ambiente laboral es una causa principal que puede provocar desvinculación.

Renuncia o dimisión del trabajador. La relación laboral se extingue por razón única y exclusiva del trabajador.

Dentro de las causas asociadas al trabajador se encuentran las causas emocionales o psicológicas que afectan en este sentido. En un reciente artículo de investigación se

señaló que una de las causas principales por las que los empleados dejaban sus puestos de trabajo eran sus jefes. Las relaciones personales siempre influyen en la toma de decisiones y una relación conflictiva o simplemente discordante con los responsables es una causa de desvinculación clave.

Te puede interesar...

Proexpansión (14 de septiembre de 2015). Los empleados dejan a los jefes, no a las empresas. *Proexpansión*.

http://proexpansion.com/es/articulos_oe/585-los-empleados-dejan-a-los-jefes-no-a-las-empresas

En este proceso psicológico entran en juego una serie de etapas por las que pasamos todos dentro de nuestra vida laboral en la empresa, como:

- 1. La etapa de ilusión al entrar en la empresa.** Cargada de expectativas y ganas de demostrar valía y realizar proyectos.
- 2. La propia etapa de cambio personal que se da en todas las personas.** Cambio en las circunstancias, su familia, su visión y objetivos, sus relaciones, etc.
- 3. La desmotivación** que puede darse al no ver cumplidas sus expectativas.
- 4. La desmotivación que continúa** al no ver su encaje personal en la empresa.

¿Dónde puede encontrarse el origen y, por tanto, la posible solución a estas causas de desvinculación?

En el proceso de selección de personal es donde más puede producirse el error de incorporar a personas a la empresa que no están alineadas con los valores de la misma. Una combinación entre selección por competencias y una medición del compromiso y la coherencia con los objetivos personales y empresariales son la clave para minimizar las desvinculaciones.

Ocurre lo mismo en los procesos por los que pasa el ciclo de vida del empleado: desde una formación personalizada que motive al trabajador hasta una evaluación del

desempeño de marcado carácter objetivo, un responsable con capacidades de liderazgo que delegue y deje crecer al personal y una comunicación fluida y constante que genere confianza también reducen las desvinculaciones.

Te puede interesar...

Tendencias 21 (24 de junio de 2013). Los empleados no renuncian a su trabajo, renuncian a sus jefes. *Tendencias 21*.

http://www.tendencias21.net/Los-empleados-no-renuncian-a-su-trabajo-renuncian-a-sus-jefes_a20153.html

Tipos de desvinculación. Con las causas anteriores, podemos categorizar las desvinculaciones en:

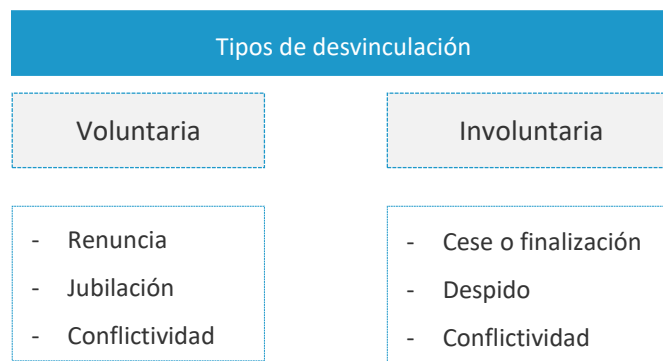


Figura 1. Tipos de desvinculación.

5.3. Proceso de desvinculación en la empresa

De manera general, la decisión de desvinculación está formada por una serie de pasos o etapas básicas.

1. Análisis previo de la situación actual. Realizar un análisis de los puestos de trabajo de los miembros de la plantilla de la organización (estudio salarial, estudio de criticidad de puestos, ADPT y VPT).

- 2. Análisis y determinación de la planificación de plantilla.** Realizar una planificación de plantilla que cubra los puestos necesarios en la organización.
- 3. Análisis de la empresa con respecto al mercado de trabajo.**
- 4. Análisis de las posibles alternativas** que se pueden aplicar en lugar de la desvinculación laboral.
- 5. Determinación con causas** objetivas de los puestos que se verán afectados en el proceso.
- 6. Determinación de las consecuencias** de la toma de decisiones a nivel laboral, estructural y personal.
- 7. Planificar esta reestructuración.** Elección de la metodología a aplicar y el cronograma de tiempo.
- 8. Puesta en práctica de la reestructuración.**
- 9. Seguimiento.**
- 10. Evaluación.** ¿Se han conseguido los objetivos?

5.4. La entrevista de despido / desvinculación

En el proceso de desvinculación la parte más importante, sobre todo cuando la causa que ha motivado la misma ha sido involuntaria, es la entrevista de despido o de desvinculación. Hemos hablado de ella anteriormente y aquí vamos a profundizar un poco más.

Una entrevista es un diálogo entre dos personas en el que hay un mensaje claro que transmitir, que tiene un objetivo y un fin. En este caso, la entrevista de desvinculación tiene el objetivo de plasmar en una conversación las causas de la desvinculación, el tipo de desvinculación que se va a dar, las condiciones en las que se va a producir, la fecha y la documentación necesaria en estos casos.

En esta entrevista se ha de tener cuidado con la gestión emocional de las partes que la constituyen. La entrevista consta de las siguientes fases:

1. Preparación:

- ▶ Elección de la persona que va a realizar la entrevista. Generalmente es el jefe directo del empleado, por ser la persona que más le conoce y más datos puede aportarle. También puede participar el equipo de RR. HH.
- ▶ Elección del lugar y el momento. A principios de semana es lo recomendable, ya que minimiza el impacto psicológico de rumiación que se produciría si le comunican la noticia un viernes. Respecto al lugar, un despacho o una sala de reuniones es la mejor opción, ya que son lugares discretos que permiten la privacidad.

2. Desarrollo. Normalmente, la duración de este tipo de entrevistas no debería sobrepasar los 30-40 minutos, en los que, durante los primeros 10, el entrevistador expondrá de manera clara y concreta los motivos de la desvinculación, y los minutos restantes serán de escucha activa hacia el empleado. Es importante explicar los motivos del cese laboral, explicar también qué va a ocurrir con su puesto y cuáles serán los siguientes pasos.

3. Cierre. En beneficio del trabajador hay que eliminar cualquier expectativa de vuelta al trabajo y animarle a que comience una nueva búsqueda. Darle alternativas y si nuestra empresa consta de un plan de salida planificado y personalizado.

5.5. La gestión emocional



Cómo podemos manejar y enfocar de manera adecuada nuestras emociones y las emociones de la persona que estamos desvinculando de la empresa? Utilizando la empatía, es decir, la capacidad de ponerse en el lugar del otro.

Ante una desvinculación, tanto por parte del empleado como por parte de la empresa se producen reacciones emocionales, que pueden ir desde la ira, a la tristeza, la alegría, la intranquilidad por la incertidumbre de que desvinculen a un compañero, etc.

Tips para la gestión emocional

Como hemos comentado previamente, el cese de la relación laboral da lugar a un proceso de «duelo» por una pérdida producida. Este proceso de duelo suele atravesar en todo el mundo las mismas fases:

Negación. Rechazo de la situación. En esta fase, la persona de manera consciente o inconsciente siente la necesidad de seguir ligada a la empresa y realizará todas las conductas necesarias para no tomar distancia.

Ira. Es una etapa donde la percepción de que se ha cometido un acto injusto invade todas las emociones. Es importante expresar estos sentimientos de un modo controlado.

Negociación. Es la fase donde se suele hacer más hincapié en el momento presente y se empieza a asumir la realidad de lo ocurrido.

Depresión. En esta etapa aparecen sentimientos como la tristeza, el miedo, la impotencia. Es la parte del proceso que cierra el ciclo.

En toda esta gestión emocional, lo necesario como empleador es:

- ▶ Prever las reacciones emocionales y adecuarse a ellas, no motivar la expresión de respuestas agresivas.
- ▶ Responder a las cuestiones que se le plantean.
- ▶ Minimizar en todo lo posible el choque emocional.
- ▶ Preparar y ayudar a preparar al trabajador la recogida de sus pertenencias.
- ▶ Escuchar a la persona.

Dirección Estratégica del Capital Humano

Material Complementario

El *outplacement*

Outplacement. Ayuda en la desvinculación

¿Qué es el outplacement? El outplacement es un proceso con el que cuentan algunas empresas para ayudar en la transición del despido hacia un nuevo puesto de trabajo o hacia una salida adecuada al mercado laboral.

Fases del proceso de outplacement:

1. Analizar las mejores capacidades del trabajador e impulsarlas teniendo en cuenta su situación familiar y personal.
2. Analizar las diferentes alternativas al alcance para minimizar la desvinculación.
3. Desarrollo del plan. Crear un programa de recolocamiento laboral, ayudar en el proceso de empleabilidad, etc.
4. Apoyo psicológico y emocional.
5. Seguimiento.

Tendencias en outplacement:

1. Actualmente, existen programas personalizados de outplacement para cada caso individual. Se hace énfasis en que el empleado consiga su objetivo de encontrar un nuevo empleo o emprender.
2. Existe el outplacement 2.0 gracias a la ayuda de las herramientas digitales.

Proceso para minimizar la desvinculación

Mejías, C. (2010). Capítulo 3. Hacia una desvinculación no traumática. En Mejías, C. *El sillón vacío: selección y outplacement de talentos en el siglo XXI*. Buenos Aires: Granica.

Disponible en la Biblioteca Virtual de UNIR.



Para ampliar información sobre este tema, te recomiendo que leas el capítulo 3 del libro *El sillón vacío: selección y outplacement de talentos en el siglo XXI*, que nos aporta información sobre el proceso de recolocación y minimización de las consecuencias del despido.

Métodos de *outplacement*, fases y proceso

Escribano, S. (8 de noviembre de 2011). El *outplacement* como parte de su estrategia de talento. *Equipos&talento.com*.

Este artículo presenta el papel que juega el *outplacement* en las empresas y la importancia que tiene en la actualidad.

equipos&talento.com

Accede al artículo a través del aula virtual o desde la siguiente dirección web:

<http://www.equipostrytalento.com/tribunas/right-management/el-outplacement-como-parte-de-su-estrategia-de-talento/2011-11-08/>

***Outplacement:* el intento de la empresa por minimizar el despido**

Gestion.org (30 de junio de 2017). *Outplacement:* el intento de la empresa por minimizar el despido. *Gestion.org*.

Este artículo presenta el papel que juega el *outplacement* en las empresas y la importancia que tiene en la actualidad.

GESTION.ORG

Accede al artículo a través del aula virtual o desde la siguiente dirección web:

<https://www.gestion.org/que-es-el-outplacement/>

Dirección Estratégica del Capital Humano

Estrategia de gestión de personas y de la compañía

Índice

Ideas clave	3
6.1. Introducción y objetivos	3
6.2. El papel de recursos humanos como factor estratégico y su organización	4
6.3. Funciones y áreas de RR. HH.	7
6.4. La planificación estratégica de RR. HH.	9
6.5. Esquema general del análisis estratégico	11
6.6. Modelos generales de dirección de RR. HH.	14
6.7. Estructuras organizativas	18
6.8. Referencias bibliográficas	25

6.1. Introducción y objetivos



Cuál es la visión histórica y habitual que se tiene de RR. HH.? ¿Son las personas que realizan los despidos? ¿Son las personas que contratan? ¿Son llamados «recursos inhumanos» muchas veces?

En este tema vamos a ver cómo la función de RR. HH. ha cambiado mucho a lo largo de la historia, desde ser puramente administrativa a convertirse en un área estratégica en cualquier empresa.

Actualmente, desde la dirección de RR. HH., se marcan las estrategias de gestión de personas, teniendo en cuenta los objetivos globales de la empresa que garanticen el éxito de la organización. ¿Se puede conseguir que los empleados se sientan identificados con los objetivos de la empresa para la que trabajan? ¿Qué beneficios aportaría este hito? ¿Motivaría, desmotivaría, aportaría valor? ¿Dan las empresas el suficiente valor a las personas o siguen pensando en datos numéricos como sinónimo de éxito?

El conocimiento, la creatividad, la capacidad de hacer, el talento de cada persona, son el núcleo del éxito de una empresa, la retención y el desarrollo de ese talento es el reto continuo al que se enfrenta todo profesional de RR. HH. Invertir en talento es sinónimo de crecimiento.

Los objetivos que se pretenden conseguir son:

- ▶ Conocer las funciones estratégicas de RR. HH.
- ▶ Saber realizar la planificación estratégica de RR. HH.
- ▶ Conocer el comportamiento organizacional y saber actuar conforme a él.

6.2. El papel de recursos humanos como factor estratégico y su organización



Qué funciones ha desarrollado a lo largo de la historia la dirección de RR. HH.? ¿Es hoy en día un departamento importante en las empresas? Si trabajas en alguna empresa, ¿qué funciones realiza el departamento de RR. HH.? ¿Por qué etapas ha pasado la función de RR. HH.?

Administrativa

RR. HH. comenzó en los años 30-40 teniendo una función completamente administrativa orientada únicamente a la mejora de la productividad (salarios, control de asistencias y aspectos legales).

Gestión compleja

Gracias al desarrollo económico y productivo, las empresas comenzaron a crecer. Comienza a tener importancia el departamento de RR. HH. como gestor de personas y se empieza a poner el foco en los componentes psicológicos y sociológicos de las personas que componen una empresa.

En torno a los años 40-50 comienzan a surgir procesos y técnicas específicas, relacionadas con la gestión humana, como: técnicas de selección de personal, de evaluación del desempeño y gestión de retribución.

Desarrollo

En los años 60-70, desde RR. HH. se comienza a gestionar el cambio que se está produciendo en la sociedad, dentro de las empresas. Se crean comités de participación, comunicación, transformación cultural. Se da importancia al individuo y al grupo como elemento de valor, no puramente productivo.

Responsabilidad y función estratégica

Comienza el funcionamiento de los mercados globales y la integración de la economía española, entre otras. Los comités de dirección comienzan a darse cuenta de que es necesario movilizar los recursos humanos de la empresa y alinear los objetivos de esta área con las demás para comenzar a alcanzar los objetivos globales deseados.

A partir de los años 80 se diseñan políticas de RR. HH. que mejoran las relaciones entre departamentos, las relaciones entre compañeros, la motivación y, en consecuencia la productividad.

Dirección estratégica de personas

Los cambios a nivel tecnológico, a nivel social, político y económico hacen que la organización empresarial esté constantemente actualizándose y adaptándose a las nuevas tendencias.

Las personas no solo tienen que estar capacitadas para desempeñar un trabajo, sino que también tienen que tener la capacidad de adaptación a las nuevas formas de trabajo y nuevas profesiones que demanda el mercado.

El mercado se hace muy competitivo y las personas pueden elegir diferentes empresas para trabajar, por lo que se comienza a valorar la gestión integral del talento humano y

todo lo que conlleva, desde la selección de este talento, la retención, el desarrollo, la integración de las personas con los valores y la visión y misión de la empresa, etc.

De ahí que la dirección de RR. HH., manteniendo todas las funciones que ha ido incorporando a lo largo de la historia (administrativas, técnicas...), tenga que incorporar la función estratégica.

Y la función estratégica conlleva la visión global a largo y corto plazo de las situaciones empresariales, la previsión de las plantillas, la mejora de los procesos de personal y la alineación de los objetivos de esta área con los objetivos globales de la empresa.

Con toda esta evolución histórica podemos decir que las causas que motivaron la aparición de un departamento de RR. HH. fueron:

Causas		
1	El crecimiento de las organizaciones	1
2	La aparición de legislación laboral	2
3	La preocupación por el capital humano	3
4	La actividad sindical	4
5	Las retribuciones y beneficios	5

Figura 1. Causa de la aparición del departamento de RR. HH.

Te recomiendo esta píldora formativa del profesor David Ortega Ibáñez sobre la gestión de personas y RR. HH. en el siglo XXI (hasta el minuto 26:55).



Accede al vídeo a través del aula virtual o desde la siguiente dirección web:

<https://www.youtube.com/watch?v=beL4VufsHBg>

6.3. Funciones y áreas de RR. HH.

La función principal del departamento de RR. HH. es crear una red de personas con la fuerza laboral, las habilidades, la eficiencia, el talento y el compromiso que necesita la organización para conseguir alcanzar sus objetivos teniendo en cuenta el presupuesto global y por área.

Para esto, RR. HH. se encarga de tomar las decisiones relativas a la selección de los perfiles, el desarrollo, la evaluación, la retención y/o la pérdida de los mismos.

En RR. HH. se distinguen cuatro funciones:

1. Adquirir

Talento. Reclutamiento y selección interna y externa

2. Mantener

Retener. Mejorar políticas y condiciones de trabajo.

3. Planificar

Plan de carreras. Planificación de plantillas.

4. Desarrollar

Planes de desarrollo individual. Plan de desarrollo organizacional.

Figura 2. Funciones de RR. HH.

Y las siguientes áreas de trabajo:

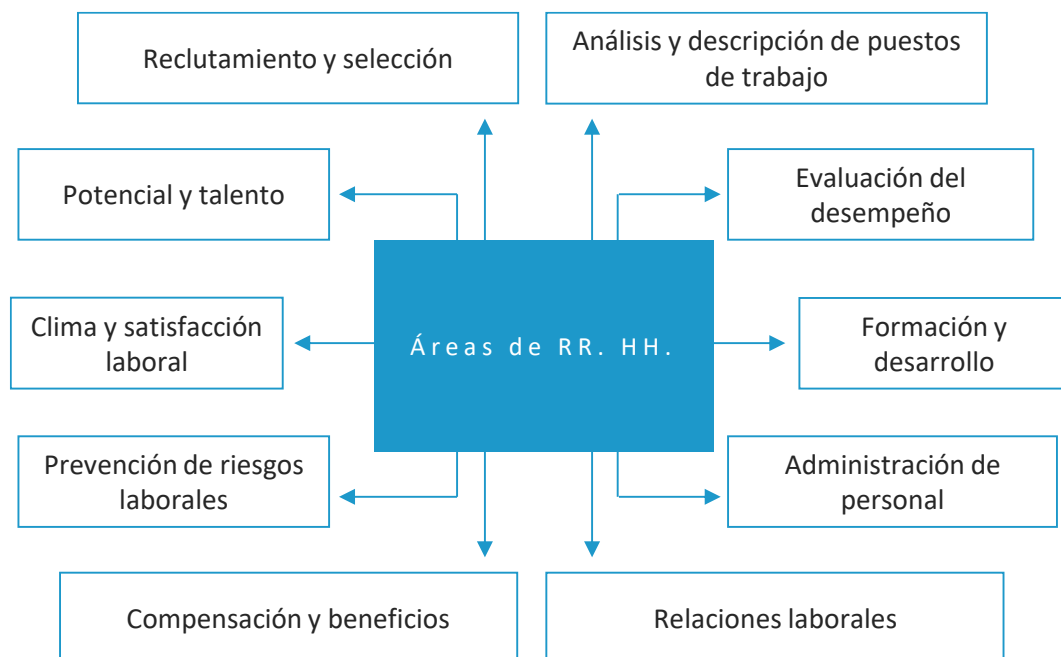


Figura 3. Áreas de RR. HH.

6.4. La planificación estratégica de RR. HH.

La planificación estratégica en una empresa es el proceso por el cual se decide lo que la organización planea conseguir en un futuro, definiendo para ello los objetivos, las estrategias, políticas, programas y de qué manera se van a conseguir. Es todo proceso que permite a una empresa establecerse dentro de un mercado global y ser competitiva.

¿Qué es la planificación estratégica de RR. HH.?

En el caso de la planificación estratégica de desarrollo de RR. HH., este concepto debe estar ligado a los componentes humanos que posee la empresa, es decir, al **desarrollo de sus empleados**.

Como hemos visto anteriormente, el mundo empresarial y el mundo en general han sufrido muchos cambios a nivel tecnológico, cultural, organizacional, etc., lo cual ha impuesto nuevos retos a las organizaciones y a los departamentos de RR. HH. actuales. Entre ellos, el reto de **atraer y retener el talento**, crear un clima de aprendizaje donde los trabajadores puedan desarrollar todo su potencial y las nuevas competencias que demandan hoy en día las empresas. ¿Existe en las empresas alguna estrategia para atraer y retener ese talento?

¿Existe en la empresa alguna estrategia para prever los cambios que se deberán realizar para su adaptación constante al entorno?

Precisamente esto es de lo que hablamos cuando nos referimos a una planificación estratégica: consiste en **prever los cambios** que se darán en la empresa a nivel interno para adaptarse a un entorno constantemente competitivo y con objetivos cada vez más ambiciosos y orientados.

Una dirección estratégica basa su objetivo en buscar la **adaptación** de la empresa al entorno y en asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

La **dirección estratégica** de RR. HH. debe estar alineada con la estrategia global de la compañía, es decir, debe centrar sus planes en conseguir los mismos objetivos sin descuidar los objetivos específicos del área ni los individuales de sus empleados.

Estos **objetivos** de la dirección de RR. HH. deben derivar de los objetivos y se deben vincular las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia global llegando en este proceso hasta el empleado. De esta manera conseguiremos que el trabajo, las decisiones y los comportamientos de todos los individuos estén directamente enfocados a conseguir y apoyar la estrategia de la empresa.

Por lo tanto, la empresa debe conocer cuáles son las **fortalezas y debilidades** de sus empleados, y en base a dicha información decidir qué acciones tomar, ¿tengo a las personas en el lugar en el que las necesito?

La planificación estratégica de RR. HH. tiene los siguientes objetivos:

- ▶ Predecir el impacto y los efectos que en el futuro tendrán las decisiones que tomamos actualmente.
- ▶ Identificar las posibles oportunidades y amenazas que pueden surgir.
- ▶ Alinear los planes estratégicos con los planes operativos de la empresa.
- ▶ Identificar las debilidades y las fortalezas para potenciar las segundas y disminuir en la medida de lo posible las primeras.
- ▶ Adecuar cada puesto de trabajo a los mejores profesionales para realizarlo.
- ▶ Crear planes de sucesión.
- ▶ Crear planes de desarrollo de potencial al encontrar a los mejores empleados y retenerlos en la empresa.
- ▶ Asegurar la entrada en la compañía de personas que compartan los mismos valores empresariales.
- ▶ Realizar un seguimiento definido de los objetivos globales y específicos.

6.5. Esquema general del análisis estratégico



Cómo se realiza esta dirección estratégica? Es importante definir las patas sobre las que versará la estrategia empresarial, que son:

La misión. Es el motivo de creación de la empresa, la razón de ser de la compañía. Preguntas que pueden ayudar a definirla: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? Y ¿por qué lo hacemos?, ¿dónde lo hacemos?, ¿qué buscamos?, ¿para quién trabajamos?

La visión. Es la dirección hacia la que va la empresa, es el proyecto y el camino a seguir para alcanzar lo que quiere llegar a ser. Se va construyendo y mejorando con el tiempo. Responde a: ¿qué quiero que sea la empresa en el futuro?, ¿en qué aspectos estratégicos debemos incidir para lograrlo?, y ¿estamos yendo por el camino correcto?, ¿qué hará la empresa en el futuro?

En el caso de la estrategia de RR. HH. hay que transformar estas preguntas globales en preguntas dirigidas al departamento, como: ¿qué es el departamento dentro de la empresa? ¿A dónde quiere llegar? En un esquema sencillo, el análisis para realizar el proceso estratégico es el siguiente:

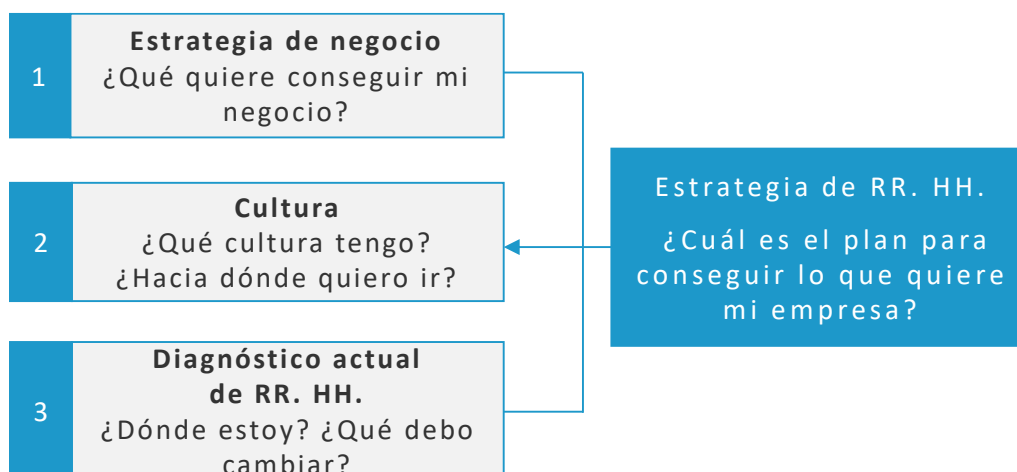


Figura 4. Proceso de análisis de planificación estratégica.

Y el proceso completo de realización de la planificación estratégica de la dirección de RR. HH. podría resumirse en el siguiente esquema:

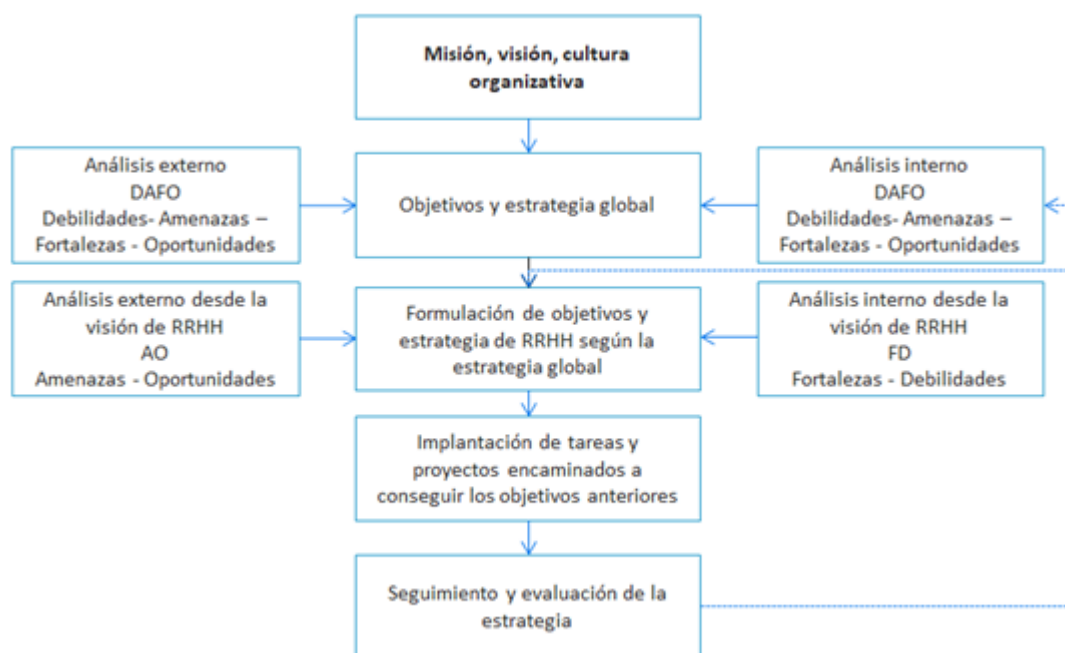


Figura 5. Proceso de análisis de planificación dirección estratégica.

Fuente: Adaptado de Albizu y Landeta, 2011.

Fases de la planificación:

1. Análisis de la estrategia global de la compañía. Con el fin de encontrar las necesidades y estrategias que permitan el desarrollo de cada área de talento alineadas con la dirección de RR. HH. y con el fin de detectar qué consecuencias tiene para talento la estrategia de la organización.

2. Análisis de la estrategia de la dirección de RR. HH. Traducir los objetivos y estrategias de RH en estrategias de talento para poder alinear ambas direcciones con la estrategia global. También nos permitirá detectar qué consecuencias tiene para RR. HH. la estrategia de la organización.

3. Diagnóstico e identificación de necesidades. Es fundamental realizar un diagnóstico estratégico, teniendo en cuenta tanto los factores internos como los factores externos que influyen en la organización.

- ▶ El diagnóstico interno incluye lo que está bajo el control de la empresa, en este caso en el ámbito de desarrollo, las actividades de desarrollo, los programas de formación en marcha, la investigación, etc.
- ▶ El diagnóstico externo se encarga de evaluar los factores que no puede controlar la organización como son las actividades de las empresas del mismo sector, los avances tecnológicos, la fluctuación de los mercados, etc.

Este primer diagnóstico nos ayuda a saber qué oportunidades podemos aprovechar o amenazas a hacer frente. Un análisis DAFO o FODA puede ayudarnos en este paso.

4. Análisis de desarrollo y elaboración de estrategias. ¿Cómo vamos a realizar el plan? (programación, técnicas). ¿Quiénes son los responsables de llevar a cabo el plan, la elaboración, la ejecución y la evaluación?

5. Establecimiento de procedimientos y programas. Precisar qué requisitos debe reunir el personal para las políticas de RR. HH., y esto tendrá que comenzar en la fase de reclutamiento y selección, salarios, relaciones laborales, etc.

6. Presupuesto y costes.

6.6. Modelos generales de dirección de RR. HH.

Existen multitud de modelos de dirección de RR. HH. En este tema veremos los más relevantes a nivel tradicional y contemporáneo.

Uno de los modelos más utilizados a lo largo de la historia es el **modelo de la escuela de Harvard o Modelo de Beer, et al (1984)**.

Este modelo parte de la idea de que es función de la dirección general de la empresa definir las políticas de la dirección de RR. HH. para que aporten positivamente a los resultados de la empresa y cumplan con las necesidades de los empleados.

¿Por qué estas políticas tienen que partir de la **dirección general**? Porque creen que solo desde los altos niveles organizacionales se tiene la visión estratégica y global de la compañía.

Los autores de este modelo explican que aquellas personas que tienen un alto cargo serán los responsables de atraer, seleccionar, retener, retribuir, desarrollar y motivar a los empleados de manera consistente con las necesidades de la empresa, de los trabajadores y de la sociedad.

En este modelo, Beer y colaboradores aúnan las actividades clave de RR. HH. en **cuatro políticas**:

Influencia de los empleados. Considerados como grupo de interés respecto a decisiones como la fijación de objetivos de la empresa, condiciones de trabajo, retribuciones, etc.

Flujos de personal. Los directores generales y especialistas de gestión de personal coordinan su trabajo para asegurar que los movimientos organizacionales (entradas, salidas, desarrollos, promociones...) sean coherentes con las necesidades estratégicas de la compañía (criterios de reclutamiento y selección).

Retribución. La retribución por la prestación laboral de los servicios realizados. Sirve para comunicar los comportamientos, aptitudes y actitudes que la empresa quiere y retribuye. Es función de la dirección general tomar las decisiones sobre cuáles serán las políticas retributivas.

Sistemas de trabajo. La dirección es la encargada de diseñar los procesos de trabajo, las funciones, la responsabilidad de cada puesto, etc.

Modelo industrial

Caracteriza a la empresa de la era industrial: jerarquía, la entrada de personal a niveles más bajos que serán promocionados en función de su antigüedad. La retribución en este modelo se da en base a las tareas realizadas y lleva a una infrutilización del potencial de los empleados.

Modelo asalariado

Actualizando el modelo industrial, es más flexible. Aporta mayores oportunidades para promocionar. La retribución aporta la parte variable.

Modelo de Harper y Lynch (1992)

Este modelo parte del plan estratégico para realizar la previsión de necesidades. Está muy relacionado con las actividades de RR. HH., como: análisis y descripción de puestos de trabajo, planes de sucesión, planes de desarrollo, clima laboral, etc.

Modelo competitivo

Basa sus políticas retributivas y de desarrollo en el mercado. Busca el talento en comparación con el mercado y paga según lo que la persona aporta. La entrada en la compañía se puede dar a diferentes niveles jerárquicos. La promoción está basada en el rendimiento y tiene una alta tasa de rotación.

Modelo de Zayas (1996)

En este modelo se plantean tres subsistemas dentro de RR. HH. y la relación entre ellos. Estos tres sistemas son: la organización, la selección y el desarrollo de personal, y las relaciones interpersonales y el comportamiento organizacional.

En este modelo se determina la misión de la compañía y, a partir de la misma, se definen los objetivos y la estructura organizativa. Todo ello, se toma de base para definir los criterios de selección y desarrollo del personal, lo cual condiciona las características de las personas de nuevo ingreso y las relaciones que se producen en la empresa.

Modelo de Chiavenato (2002)

En este modelo se plantean seis áreas en las que se gestionan los procesos de administración de personal: la selección de personal, la evaluación del desempeño, la compensación y beneficios, el desarrollo y la formación, la retención del talento y el análisis de los datos derivados del estudio de la monitorización de las personas.

Estos procesos están condicionados por las circunstancias externas e internas de la organización

Modelo de GRH de diagnóstico, proyección y control (DPC) de Cuesta, 2005.

Basado en el modelo de Beer y colaboradores. Propone centrar todas las actividades clave de RR. HH. en cuatro subsistemas:

Flujo de RR. HH. Que abarcaría desde la selección de personal, la evaluación del desempeño y el potencial, la promoción, la democión, la planificación de plantillas, etc.

El desarrollo de RR. HH. Donde estarían la formación, los planes de carrera, los planes de sucesión, etc.

Los sistemas de trabajo. Que abarca la prevención de riesgos laborales, la seguridad e higiene ocupacional, la optimización de plantillas...

Compensación y retribución laboral. Donde encuadra los sistemas de retribución.

Posteriormente, añade un quinto: **la auditoría de RR. HH.** centrada en la calidad.

Te puede interesar...

Deloitte (16 de marzo de 2017). Las 10 tendencias en la gestión de Recursos Humanos. Reescribiendo las reglas para la era digital. *Deloitte*.

<http://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/10-tendencias-gestion-RRHH.html>

6.7. Estructuras organizativas

Antes de avanzar comentando las estructuras organizativas tenemos que tener claro qué es una organización. La organización define la actividad orientada a crear un conjunto racional, sistemático y efectivo compuesto por partes convenientemente relacionadas entre sí. Sheldon (Schiel y Orozco, 2013) definía la organización como «el proceso de combinar de tal manera el trabajo de individuos y de grupos que utilizando los medios convenientes proporcione los mejores conductos para la adecuada, racional, positiva y coordinada aplicación del esfuerzo disponible» (p. 16).

Entonces, podemos decir que las organizaciones sobre todo están **formadas por:** acciones estructuradas orientadas a una meta, sistemas psicosociales formados por individuos que trabajan en grupos, y sistemas técnicos formados por individuos que usan técnicas y conocimientos para llegar a sus metas.

¿Qué características debe seguir cualquier organización?

- ▶ Deben existir responsables y líneas definidas de jerarquía desde los más altos niveles a los más bajos.
- ▶ La información debe producirse en ambos sentidos, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.
- ▶ Deben existir líneas definidas de estrategias y objetivos organizacionales.
- ▶ La autoridad debe delegarse hasta donde sea posible.
- ▶ Debe existir un límite en el número de posiciones que coordina cada superior.
- ▶ La organización debe ser lo suficientemente flexible para que pueda adaptarse a todos los cambios.
- ▶ Debe cumplir con el principio de eficacia: es eficaz si permite que cada individuo contribuya al logro de los objetivos de la empresa.
- ▶ Debe cumplir con el principio de eficiencia: es eficiente si facilita la consecución de los objetivos y los logra con el mínimo coste posible.

Teniendo claro qué es una organización...

¿Qué es la estructura organizativa?

Según Mintzberg (1984) es «el conjunto de todas las formas en las que se divide el trabajo en tareas distintas y la ulterior coordinación de estas» (p. 26). Es la representación material de la actividad organizativa en un conjunto. Esta representación tiene un sentido práctico. Comprende la manera en la que se dividen, agrupan y relacionan las actividades en la organización y las relaciones entre superiores, empleados y compañeros.

La estructura es una forma de organización de la empresa de acuerdo a sus propias necesidades y en base a sus fortalezas. A través de ella se ordenan las actividades, los procesos y todo el funcionamiento de la empresa. Por ello es importante tener en cuenta la estructura de una organización a la hora de implantar cualquier proceso.

Para saber cómo funciona cada empresa, qué ventajas y desventajas puede llegar a tener el método que quiero implantar, qué necesidades tienen, cómo funcionan las relaciones de autoridad y las relaciones laborales, debemos conocer qué tipo de estructura organizacional tiene.

Tipos de estructuras organizacionales

Organización geográfica

Basa la estructura organizativa en las áreas o territorios geográficos en los que realiza su actividad.

Ventajas	Inconvenientes
Permite adaptar su estrategia a cada mercado geográfico	Descentralización total de las decisiones
Permite la especialización de cada superior en un área determinada	Dificultad para conseguir objetivos uniformes y presentar una imagen de empresa uniforme
Obtiene beneficios de las operaciones locales	Mucha libertad estratégica
Puede responder a los cambios de manera inmediata	

Tabla 1. Ventajas e inconvenientes de la organización geográfica.

Organización por clientes

Consiste en crear departamentos cuyo interés principal es suplir las necesidades de diferentes clientes o compradores.

Ventajas
Identificación con el cliente
Enfrenta bien al competencia
Conoce el mercado
Hace del cliente su factor determinante para determinadas estrategias comerciales

Tabla 2. Ventajas de la organización por clientes.

Organización funcional

Es la que estructura la organización empresarial por funciones. Reúne en un mismo departamento a todos los que se dedican a una o varias actividades relacionadas entre sí.

Este tipo de organización es la más utilizada por las empresas, ya que es una forma lógica y eficaz de dividir el trabajo. Al estar divididos por áreas de especialización posibilita aprovechar de manera más eficaz los recursos y facilita la supervisión por parte de los superiores, ya que cada líder solo debe ser «especialista» en un área limitada de conocimiento. También facilita el traspase y movimiento del conocimiento y de las habilidades de cada individuo hacia los que están a su alrededor.

Se caracteriza por	Presenta los siguientes inconvenientes
La autoridad depende de las funciones	Al no tener una autoridad firme, pueden darse problemas entre lo que quieren los superiores y sus equipos
Ningún líder tiene autoridad total sobre su equipo	Debido a lo anterior, no existe una clara delimitación de las responsabilidades
Facilita una comunicación directa entre los distintos niveles	Presenta tendencia a la competencia entre los especialistas
Las decisiones no están centralizadas, ya que se delegan a los especialistas	
Permite la especialización total en un área	

Tabla 3. Características e inconvenientes de la organización funcional.

Organización matricial

La organización matricial se caracteriza porque reconoce varias dimensiones en una empresa, lo que le lleva a contar con dos tipos de estructura simultánea. Por un lado, dos cadenas de mando, es decir, una división de funciones de manera vertical; y por otro, una disposición horizontal que combina al personal de diferentes departamentos funcionales que se juntan para llevar a cabo un proyecto, es decir, combina partes de la organización funcional con una organización en modo horizontal.

Los empleados suelen tener dos jefes, por eso también se llama **estructura de doble cadena de mando**.

Es eficaz, ya que reúne diferentes habilidades ya especializadas para resolver un problema complejo. A cada proyecto se le asigna una cantidad limitada de personas, por lo que ahorra coste a la organización.

Ventajas	Inconvenientes
Permite mayor autonomía	Tendencia a la desorganización
Estimula la cooperación	Fomenta las luchas de poder
Estimula el aprendizaje de nuevas habilidades	No todo el mundo se adapta bien a este sistema
Ofrece gran capacidad de adaptación	Puede propiciar estrés el tener que rendir cuentas a dos jefes
Fomenta la innovación	
Reconoce diferentes clases de autoridad	

Tabla 4. Ventajas e inconvenientes de la organización matriarcal.

Para diversos autores, la estructura organizacional sigue a la estrategia empresarial. Por ejemplo, si una empresa quiere expandirse, deberá dividir sus departamentos por funciones de especialización, etc.

El paso de un tipo de estructura a otra se produce como consecuencia de las nuevas estrategias empresariales. Además, deben considerarse el tipo de liderazgo y la cultura de la organización.

Organización formal

Se caracteriza por determinados estándares de relación entre los órganos o cargos definidos por las normas y reglamentos de la organización para lograr las metas.

Consta de jerarquías muy especializadas y marcadas y presenta una clara definición de la autoridad y la responsabilidad.

Organización lineal

Es el tipo de estructura más simple y antigua. Se basa en el principio de autoridad lineal, los empleados obedecen en todo a los superiores. La comunicación no es directa sino formal, tiene centralizadas todas las decisiones hasta la cúpula organizacional.

Organigramas

¿Qué es un organigrama? Es la representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa o de alguna de sus áreas o departamentos en la que se muestran las relaciones que existen entre los órganos que componen la empresa.

¿Qué debemos tener en cuenta para elaborar un organigrama?

En primer lugar, la precisión. Las relaciones jerárquicas, las relaciones entre departamentos y unidades deben estar definidas con exactitud y de acuerdo a la realidad de la empresa.

La simplicidad. Debe ser lo más simple posible para que de un solo vistazo se pueda apreciar la totalidad de la empresa.

La homogeneidad. Con nomenclaturas, líneas y figuras similares que favorezcan la uniformidad de la empresa.

Recomendaciones sobre las líneas: todas las unidades que dependan de un superior deben quedar conectadas a él por una sola línea; mantener el mismo grosor de las líneas en todas las conexiones; no utilizar flechas.

Tipos de organigramas

- ▶ Según su naturaleza:
 - Microadministrativos. Representan a una sola organización.
 - Macroadministrativos. Son la representación de más de una entidad.
 - Mesoadministrativos. Se representan varias organizaciones de un sector.
- ▶ Según su ámbito de actuación:
 - Generales. Se representa la totalidad de una organización.
 - Específicos. Representa un departamento o unidad organizativa de la organización.
- ▶ Según su contenido:
 - Integrales. Se representan todas las unidades organizativas de la empresa y las relaciones entre ellas.
 - Funcionales. A cada elemento integral se le añade una leyenda de las funciones más importantes de cada área.
 - De puestos. Representan qué puestos se necesitan para cada unidad.
- ▶ Según su representación:
 - Verticales. Las unidades organizativas se representan de arriba hacia abajo, normalmente en la cúspide se encuentra el presidente de la organización.
 - Horizontales. Las unidades organizativas se despliegan de izquierda a derecha colocando a la presidencia o la dirección general en el extremo izquierdo.
 - Mixtos. Combinación de verticales y horizontales, por lo que permiten mayor despliegue de jerarquías.

Te puede interesar...

Puedes ver la representación de cada organigrama aquí:
Tipos de (15 de septiembre de 2011). Tipos de organigramas. *Tipos de*.

<http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/25-tipos-de-organigramas/>

6.8. Referencias bibliográficas

Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Schiel, E. O. y Orozco, N. (2013). *Gestión de personal: aspectos legales, técnicos y organizacionales*. Buenos Aires: Aplicación Tributaria.

Dirección Estratégica del Capital Humano

Material Complementario

Los nuevos modelos de gestión de RR. HH.

Los nuevos modelos de gestión de RR. HH.

La gestión de los RR. HH. cambia conforme avanza la sociedad y cambia conforme avanzan, cada vez más, las herramientas digitales.

Los nuevos modelos de gestión avanzan cada vez más hacia sistemas que permitan formas de trabajo colaborativas, con herramientas que faciliten el trabajo por objetivos, por proyectos y que se puedan realizar de manera eficiente desde cualquier parte del mundo. Se alejan cada vez más del presencialismo y abogan por la conciliación entre la vida familiar y laboral.

La integración de las nuevas tecnologías hace que los empleados cada vez sean más conscientes de su trabajo y de la gestión de su tiempo, así como que los responsables de los equipos basen su liderazgo en la confianza y la fijación de objetivos claros y concisos.

Los equipos deben de realizar nuevas tareas como: focalizar las funciones, coordinar los roles, gestionar la incertidumbre, tomar decisiones, utilizar nuevas metodologías de trabajo como las metodologías agile, design thinking...

Recursos humanos 3.0

Guardiola, S. (5 de abril de 2017). Nuevos modelos de gestión de Recursos Humanos: la muerte del presentismo laboral. *IEBS*.



Para ampliar información sobre este tema, te recomiendo que leas el siguiente artículo sobre las nuevas tendencias en gestión de RR. HH. referidas a las nuevas formas de trabajo, más colaborativas y utilizando las herramientas digitales.

Accede al documento a través del aula virtual o desde la siguiente dirección web:

<https://www.iebschool.com/blog/modelos-de-gestion-de-rrhh-2-0/>

El *big data* aplicado a RR. HH. y los nuevos modelos de liderazgo

Di Gennaro, M. (10 de octubre de 2017). Machine Learning y el Management de Recursos Humanos. *Equipos & talento*.

Sobre *big data* en RR. HH., la aplicación de la inteligencia artificial en procesos de reclutamiento y nuevas tendencias en metodologías de liderazgo, tenéis información en los siguientes enlaces.



Accede al documento a través del aula virtual o desde la siguiente dirección web:

<http://www.equipostrytalento.com/tribunas/raet-latinoamerica/machine-learning-y-el-management-de-recursos-humanos>

La Inteligencia Artificial en el mundo de los Recursos Humanos

Muñoz, J. (1 de febrero de 2018). La Inteligencia Artificial en el mundo de los Recursos Humanos. *Glocal Thinking*.

El siguiente artículo trata la aplicación de la inteligencia artificial en procesos de reclutamiento.

Accede al documento a través del aula virtual o desde la siguiente dirección web:

<http://www.glocalthinking.com/la-inteligencia-artificial-en-el-mundo-de-los-recursos-humanos/>

12 tendencias de Recursos Humanos para el 2018

Valuexperience Community Manager (30 de noviembre de 2017). 12 tendencias de Recursos Humanos para el 2018. *Valuexperience*.

El siguiente artículo presenta las nuevas tendencias en metodologías de liderazgo.



Accede al documento a través del aula virtual o desde la siguiente dirección web:

<http://www.valuexperience.com/12-tendencias-de-recursos-humanos-para-el-2018/>